



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

### Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral del Colegio Romareda Agustinos Recoletos

Autor/es

**Javier Gil Sagaste**

Director/es

**Alfonso López Viñegla**

Facultad de Economía y Empresa, Grado de Administración y Dirección de Empresas  
Año 2017

**Autor del trabajo:** Javier Gil Sagaste

**Director del trabajo:** Alfonso López Viñegla

**Título del trabajo:** Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral del Colegio Romareda Agustinos Recoletos

**Título del trabajo (en inglés):** Development of a Balanced Scorecard in the Colegio Romareda Agustinos Recoletos

**Titulación:** Grado de Administración y Dirección de Empresas

**Resumen:** A lo largo del siguiente trabajo se procederá a desarrollar e implementar un Cuadro de Mando Integral en un centro de educación concertada y privada de la localidad de Zaragoza.

La utilización de herramientas de gestión empresarial, y mejora continua, como el Balanced Scorecard en este caso, y su adaptación a los centros educativos, se antoja esencial para satisfacer las necesidades en continuo cambio de su público objetivo.

A través de una serie de análisis se intentará conocer cuáles son las características del centro educativo escogido, el Colegio Romareda Agustinos Recoletos, y se plantearán una serie de objetivos a alcanzar, a los que se asociarán diferentes indicadores para conocer su grado de éxito.

## Índice

Introducción.....	4
Caso específico: Colegio Romareda Agustinos Recoletos.....	6
Historia.....	6
Misión, Visión y Valores .....	6
Organigrama .....	8
Cuadro de Mando Integral y metodología.....	9
Los cuatro enfoques .....	10
Metodología .....	10
Análisis del Colegio Romareda Agustinos Recoletos .....	13
Análisis del micro entorno y el macro entorno. Análisis DAFO.....	13
- Análisis del macro entorno. Amenazas.....	13
- Análisis del macro entorno. Oportunidades.....	15
- Análisis del micro entorno. Debilidades.....	17
- Análisis del micro entorno. Fortalezas. ....	18
Análisis CAME.....	19
- Vinculación.....	20
- Contratación.....	21
- Formación .....	22
- Utilizar el aumento de la burocracia .....	23
- Aumento de la oferta formativa .....	24
Cuadro de Mando Integral del Colegio Romareda.....	26
Perspectiva financiera .....	26
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	28
Perspectiva de procesos internos .....	33
Perspectiva de clientes .....	35

- Objetivos e indicadores de la dimensión trascendental .....	35
- Objetivos, sub objetivos e indicadores de las dimensiones personal y cognitiva	35
Conclusiones.....	43
Webgrafía ( <i>Actualizada a día 02 de octubre de 2017</i> ).....	45

## Anexos

Anexo I: Tabla de Análisis DAFO .....	48
Anexo II: Cuadro de Mando Integral .....	49

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Estructura Organizacional del Colegio Romareda Agustinos Recoletos ...	8
Ilustración 2: Estructura jerarquizada (Realización propia) .....	9
Ilustración 3: Ejemplo de mapa estratégico de una organización (realizado por la Universidad Central de Venezuela).....	12
Ilustración 4: Número de nacimientos en España (2005-2015). Fuente: El español.....	14
Ilustración 5: Cuadro de Mando Integral para Colegio Romareda Agustinos Recoletos	26

## Índice de tablas

Tabla 1: Objetivos e indicadores del enfoque financiero .....	27
Tabla 2: Indicadores del objetivo de mejora del proceso de selección de personal (enfoque de aprendizaje y crecimiento).....	29
Tabla 3: Alineación de los empleados y fortalecimiento de vínculos entre docentes y sus indicadores (enfoque de aprendizaje y crecimiento) .....	30
Tabla 4: Indicadores del objetivo mejorar el sistema de formación (enfoque de aprendizaje y crecimiento).....	31
Tabla 5: Indicadores para el enfoque de procesos internos .....	34
Tabla 6: Indicadores para el objetivo de dimensión trascendental (enfoque en los clientes) .....	35
Tabla 7: Indicadores para el objetivo de aumento de demanda de plazas de infantil (enfoque en los clientes).....	36

Tabla 8: Indicadores para el objetivo de formación excelente (enfoque en los clientes)	37
Tabla 9: Indicadores para el objetivo de referente deportivo. (enfoque en los clientes)	38
Tabla 10: Indicadores para el objetivo de consolidar la oferta de actividades extraescolares (enfoque en el cliente).....	39
Tabla 11: Indicadores para el objetivo de aumentar la demanda de plazas en la etapa privada (enfoque en el cliente) .....	40
Tabla 12: Indicadores para el objetivo de aumento de participación de los progenitores (enfoque en el cliente) .....	42

## Introducción

A lo largo de este trabajo se pretende implementar un Cuadro de Mando Integral en un centro educativo. Se empezará por una breve presentación del Colegio en el que se va a implementar la herramienta, Colegio Romareda Agustinos Recoletos, sito en la C/Pedro IV el Ceremonioso, del barrio de Romareda, dentro de la ciudad de Zaragoza. En ella se tratará su historia, y sus características principales, así como la misión, visión y los valores de la organización de carácter concertado-privado.

Posteriormente se pasará a realizar una descripción de la herramienta a utilizar, su historia, sus características y las decisiones que se han tomado para su integración en el caso que nos ocupa.

Después de los primeros apartados que sientan las bases para la realización de la integración de la herramienta, se estudiarán tanto el micro entorno como el macro entorno para realizar un estudio DAFO, con los resultados obtenidos se realizará un análisis CAME, y finalmente la integración del Cuadro de Mando Integral, fin último de este Trabajo de Fin de Grado.

La principal razón para elegir esta herramienta de gestión es su formato, que permite una visualización clara y sencilla para el personal encargado de llevar a cabo las diferentes iniciativas para alcanzar los hitos marcados por la organización.

Al igual que el modelo de EFQM de Excelencia, el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que busca la mejora continua, siguiendo lo que se llama el “concepto REDER” (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión).

Sin embargo, el modelo de EFQM, que es una herramienta referente en la Unión Europea, presenta una rigidez y una complejidad que hace que los recursos destinados a empezar a utilizarla desde cero supongan una barrera importante para la organización. El Cuadro de Mando Integral, en cambio, permite un control de la gestión, que aunque necesita de un importante esfuerzo por parte de la dirección y el personal, permite buscar esa mejora continua de una manera mucho más sencilla y de esta manera se puede aplicar a casi cualquier organización.

Las razones que me han llevado a escoger este centro, de educación concertada privada, son muy diversos. La primera es la convicción de que la gestión de una empresa con ánimo de lucro no dista mucho del que se debería llevar en uno de estos colegios. Por

descontado queda, que el fin último no es el mismo en un tipo de organización y en otra, y por lo tanto quedará reflejado en el Cuadro de Mando que se realice del centro.

La segunda es la situación actual en la que se encuentra la educación concertada en la provincia de Zaragoza, concretamente en la capital provincial, tanto a nivel político como a nivel social. Si bien se intentará no realizar ningún comentario de carácter político, la amenaza que conlleva el fin de una parte de los conciertos en la ciudad es muy grande para esta tipología de centros, que puede resultar en la desaparición de colegios con una historia prolongada en el tiempo, es demasiado importante como para conseguir un estudio del centro al margen de este hecho.

Por último, destacar también los vínculos que me unen al Colegio Romareda, por un lado porque se trata del centro en el que cursé mis estudios desde Infantil hasta Bachillerato, y a través de este trabajo, y sus conclusiones, pretendo devolver parte de lo que se me dio en su día, y por el otro porque uno de mis familiares trabaja en él. Ambos hechos, y gracias a la información aportada y el continuo apoyo y disponibilidad que desde el centro se me ha brindado, me permiten la realización de este Trabajo de Fin de Grado.

## Caso específico: Colegio Romareda Agustinos Recoletos

### Historia

El Colegio Romareda es un centro de titularidad privada, en el que se oferta un sistema educativo que abarca los niveles de Infantil, Primaria y Secundaria bajo el concierto de la DGA y el nivel de Bachiller de forma privada.

Su historia comienza en la Parroquia de Santa Mónica, cercano al lugar actual del centro, en 1974 con un grupo reducido de párvulos, mientras se terminaba de construir el centro educativo, hito que se consiguió en enero de 1975. En el año posterior se empezó a impartir la anteriormente denominada como Educación General Básica con una matrícula de 515 alumnos y al siguiente se comenzó con el Bachillerato Unificado Polivalente.

Hay que avanzar diez años, hasta 1985, para que el centro empezase a cubrir toda la oferta educativa actual, con el Curso de Orientación Universitaria, que en ese año contó con 30 alumnos.

Cuenta con una capacidad máxima de unos 1.850 alumnos, cifra estuvo a punto de alcanzar en el año 1989 y unas infraestructuras que se han ido renovando con el paso del tiempo. Los principales hitos en cuanto a infraestructura son la construcción del polideportivo en 1994 y la renovación del edificio destinado a educación infantil, en 2009.

A la par de la oferta educativa se han ido ofreciendo diversas actividades complementarias, en especial de carácter deportivo y lúdico. Diversos ejemplos a este respecto serían el grupo scout Okapi (1983), o el Club Deportivo Romareda (1985).

### Misión, Visión y Valores

Nos encontramos ante un colegio propiedad de los Agustinos Recoletos, orden religiosa con una clara vocación misionera, que cuenta con una comunidad religiosa que oscila entre 9 y 18 religiosos. La historia de la orden, en lo que a educación se refiere, supera los 400 años, aunque es desde 1940 cuando deciden adoptar una relación más estrecha con la educación y empiezan a abrir las primeras escuelas en las ciudades de San Carlos, Caracas y San Sebastián, en Filipinas.

En este trabajo solamente se tendrán en cuenta los aspectos del colegio del que se hace el estudio, pero es en este momento cuando debo apuntar el hecho de que, aunque la situación haya cambiado mucho desde 1940 hasta nuestros días, la base (misión, visión y



valores) del centro que nos ocupa refleja la experiencia y el saber hacer que ha ido adquiriendo dicha orden religiosa desde su inicio.

Para conocer dicha misión, visión y valores del centro acudo directamente a la página web del centro donde encontramos:

- **Misión:** “La misión educativa de la Orden de Agustinos Recoletos, en cuanto institución de la Iglesia católica, es la formación integral de las personas en sociedad. Queremos desarrollar esta misión desde los valores del evangelio y la identidad agustiniana en los centros educativos de la Provincia de san Nicolás en España.

Pretendemos que nuestros alumnos, provenientes de familias de las ciudades y entorno de Chiclana de la Frontera, Zaragoza y Valladolid, lleguen a ser personas bien formadas académicamente, libres, solidarias, responsables, críticas y tolerantes, para que, con su trabajo y esfuerzo, contribuyan a la construcción de un mundo justo y solidario. Inspirados en san Agustín nuestro propósito es educar la mente y el corazón (amor y ciencia) en una triple dimensión: cognitiva, personal y trascendente.”

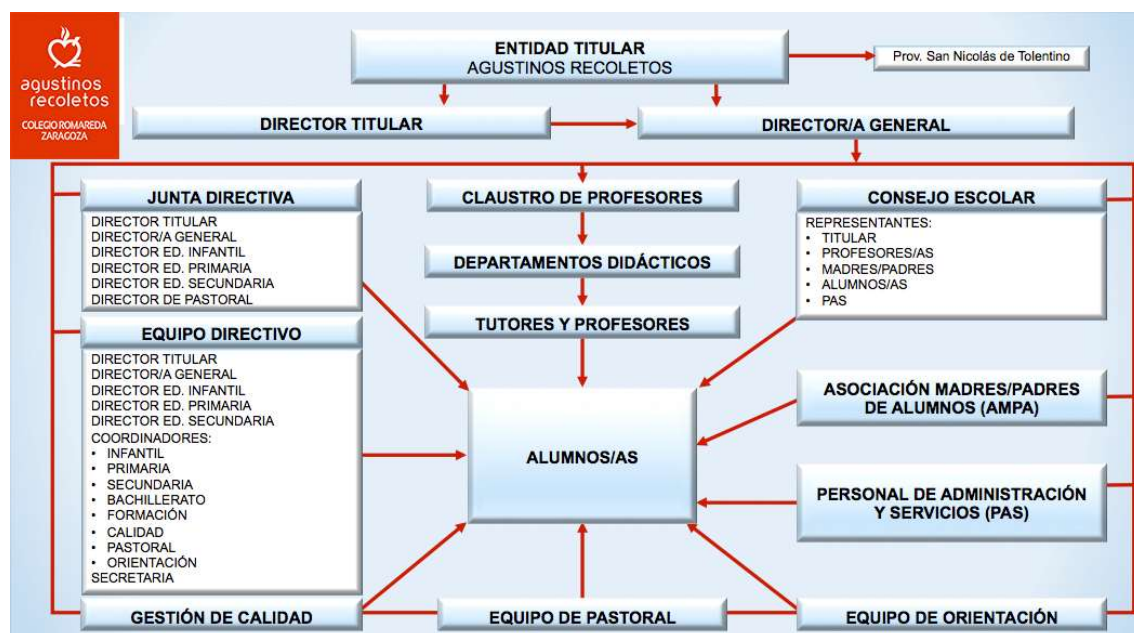
- **Visión:** “Aspiramos a que nuestro proyecto educativo, actual y atractivo, siga siendo valorado y demandado por las familias de nuestro entorno. Queremos crear comunidades educativas inspiradas en la pedagogía agustiniana y en la espiritualidad recoleta para facilitar al alumno la adquisición de las competencias necesarias para la vida y construir una sociedad fraterna en la que consigan ser personas felices.”
- **Valores:** “Nuestra acción educativa se inspira en una propuesta armónica de valores y una vivencia de actitudes en la que nuestros alumnos aprenden a pensar y a hacer, a ser y a compartir. Los valores más propiamente agustinianos que hacemos nuestros son: **interioridad, verdad, libertad, amistad y amor, comunidad y justicia y solidaridad.**”

A la vista de esta base se puede observar cómo se entremezcla el carácter educativo que todo centro de estas características debe tener, con la filosofía agustiniana propia de la orden del centro. También se puede ver, a través del texto de la misión educativa del colegio, que existe una relación estrecha entre los centros que la orden tiene en España,

en Chiclana de la Frontera, Valladolid y Zaragoza. Esta relación ha ido estrechándose a lo largo del tiempo llegando en los últimos años a compartir el sello de calidad.

## Organigrama

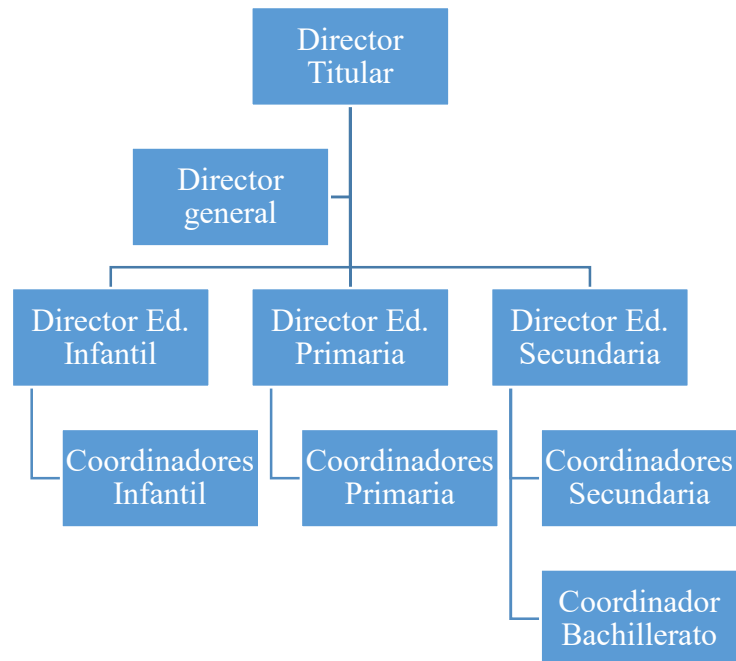
Para terminar este análisis preliminar del centro entro a estudiar su estructura organizativa. La primera imagen que tenemos de la misma es la de una estructura moderna centrada en su stakeholder más importante, el alumnado, y alrededor de él toda una serie de consejos, asociaciones, juntas y personal puestos a su disposición.



*Ilustración 1: Estructura Organizacional del Colegio Romareda Agustinos Recoletos*

Si nos introducimos en la propia estructura del centro, dejando a un lado la imagen que nos ofrece el centro educativo y eliminando el consejo escolar, el AMPA, y los equipos de orientación y pastoral, nos encontramos ante una estructura propia de las empresas con

modelos divisionales, de estilo jerarquizado y dividido en sus “unidades estratégicas de negocio”, Infantil, Primaria y Secundaria.



*Ilustración 2: Estructura jerarquizada (Realización propia)*

A la luz de esta reestructuración del organigrama, cabe destacar el hecho de que el coordinador de Bachillerato se encuentra por debajo del Director de Educación Secundaria y no cuenta como un ente separado, dadas las diferentes características y legislaciones que existen entre ambos ciclos.

## Cuadro de Mando Integral y metodología

El modelo de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard se dio a conocer al principio de la década de los 90, concretamente en Febrero de 1992 en un artículo de la revista Harvard Business aportado por Robert Kaplan y David Norton.

La necesidad de una herramienta de las características que tiene esta se hizo notable dada la situación en la que se encontraban las empresas en general y el sector de las petroleras en particular. Era una época en la que el mundo empresarial estaba viviendo el principio de la globalización y las antiguas estrategias y controles iban a quedar obsoletos.

Hasta ese momento las empresas ponían únicamente la atención en el aspecto financiero, si se obtenían beneficios o pérdidas o si se reducían costes, dejando de lado cómo se llegaba a esa situación, así como también en qué medida afectaba cada parte de la organización a obtener esos resultados. Un sistema que podía valer en un entorno cerrado,

con más demanda que oferta, pero que en la nueva situación de oferta superior a la demanda presentaba graves deficiencias.

Sus valedores, tomando como ejemplo los resultados obtenidos de sus grupos de trabajo con diferentes tipologías de empresas en los dos años anteriores a su publicación, plantearon un control de gestión basado en tres enfoques: el cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, que se añaden al enfoque financiero.

De esta manera se conseguía conocer los departamentos clave de una organización, y cómo se interrelacionan entre sí, para obtener una visión completa de la situación de la empresa que le permitiese solucionar sus problemas actuales y continuar mejorando para aportar un mayor valor en una mercado cada vez más competitivo.

### Los cuatro enfoques

<b>ENFOQUE HACIA EL CLIENTE</b>	Supone identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá cada parte del negocio, y las medidas de actuación a llevar a cabo.
<b>ENFOQUE DE PROCESOS INTERNOS</b>	Identificar los procesos críticos que permitan a cada unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados
<b>ENFOQUE DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Se centra en identificar la estructura que la organización debe realizar para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Cobran especial importancia en este apartado las políticas y objetivos asociados a los recursos humanos
<b>ENFOQUE FINANCIERO</b>	Resume a través de objetivos financieros los recursos con los que cuenta el centro para seguir funcionando

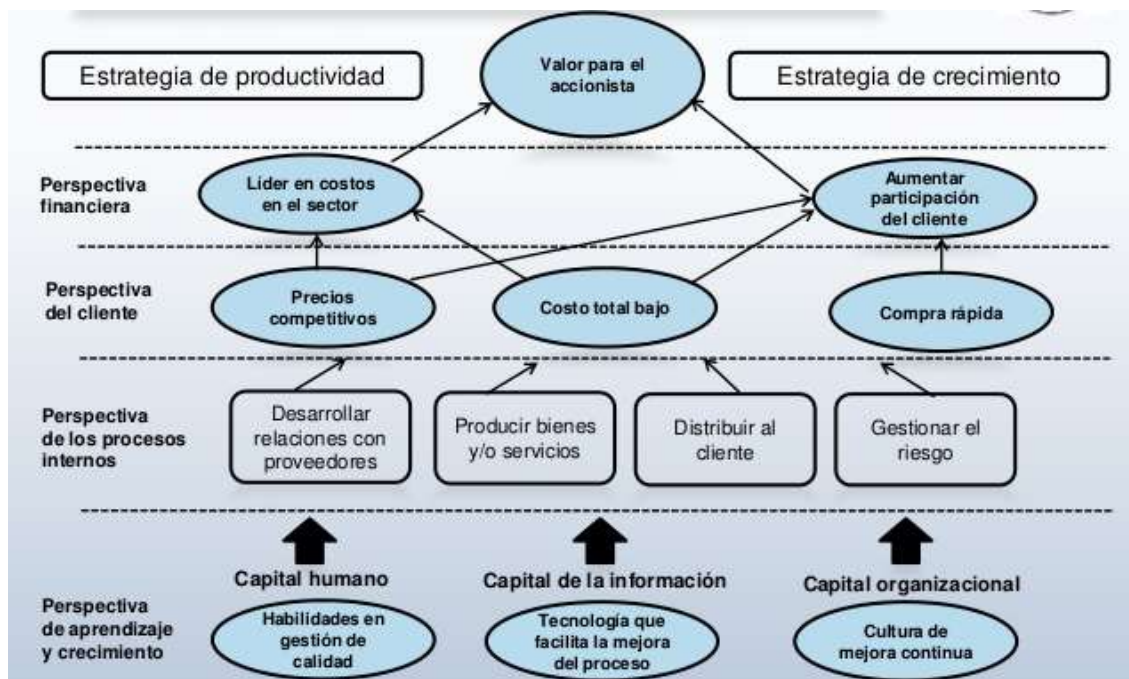
### Metodología

Numerosos son los pasos a seguir para implementar el modelo de Cuadro de Mando Integral en una organización:

- Se debe conocer la estrategia de la organización. Para este estudio es imprescindible partir de la misión, visión y los valores de la empresa, que son los cimientos de la misma. Dicha estrategia se dividirá en dos partes, la estrategia global de la organización y las líneas estratégicas que ampararán cada una de las

líneas de negocio de la empresa. *(Este paso ya se ha dado en el punto denominado “Caso específico”).*

- Para clarificar los objetivos clave de la organización, primero se hará un estudio del macro entorno y del micro entorno para conocer cuál es la situación en la que se encuentra y se mueve la empresa. De esta manera conoceremos sus puntos fuertes y sus puntos débiles y cuáles son sus principales oportunidades y amenazas derivadas del entorno en el que se encuentra. (DAFO).
- De forma suplementaria a ese análisis DAFO, se pasará a realizar un análisis CAME con el fin de realizar un primer acercamiento a diversas estrategias y tácticas que puede llevar a cabo la organización en su situación. De esta manera ya obtendremos una visión preliminar del Cuadro de Mando Integral, además de un conato de iniciativas, indicadores y metas que nos servirán más adelante para la implantación final.
- Una vez conocido el colegio, su situación actual, y las principales iniciativas a realizar, es el momento idóneo para a realizar el Cuadro de Mando Integral. Para ello se intentará dar un formato gráfico a la estrategia de la empresa atendiendo a cada una de sus líneas de negocio y buscando interrelaciones entre los diferentes enfoques de este modelo. Este formato gráfico se realizará a través de la herramienta conocida como mapa estratégico, que nos permitirá además conectar los objetivos perseguidos por la empresa entre sí mediante relaciones causa-efecto.



*Ilustración 3: Ejemplo de mapa estratégico de una organización (realizado por la Universidad Central de Venezuela)*

En la *Ilustración 4* se presenta un modelo de mapa estratégico propio de una empresa que busca como fin último la rentabilidad financiera. No debemos olvidar que el caso que nos ocupa es más parecido a un organismo público que a una empresa privada, y por lo tanto el fin último debe ser los resultados obtenidos por sus clientes, en el caso particular del colegio estudiado, serían tanto los propios alumnos como sus progenitores. Por lo tanto, aprovecharemos la flexibilidad que nos permite el modelo para preparar un mapa estratégico diferente en el que los objetivos financieros no son un fin último sino que pasan a ser un recurso de la empresa. De esta manera el fin último de la organización pasa a ser la perspectiva del cliente.

- Siguiendo las palabras de William Thomson Kelvin (1824-1907): “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora se degrada siempre.”; una vez plasmados los objetivos de la organización en el mapa estratégico es el momento de clarificar las iniciativas a llevar a cabo para alcanzarlos, establecer una serie de indicadores que ayudarán a la empresa a controlar el alcance o no de dichos objetivos, la meta que se desee alcanzar y el responsable que llevará a cabo el control de dichas iniciativas e indicadores.

## Análisis del Colegio Romareda Agustinos Recoletos

### Análisis del micro entorno y el macro entorno. Análisis DAFO.

Para favorecer el orden de este apartado empezaré con un estudio de todo aquello que puede afectar de manera externa al centro educativo estudiado por el hecho de tener las características que tiene (amenazas y oportunidades) para pasar posteriormente a un estudio del centro en cuestión para buscar sus fortalezas y debilidades.

#### - Análisis del macro entorno. Amenazas.

Muchos son los aspectos legales que amenazan la situación actual de un centro concertado-privado, tanto a nivel nacional como a nivel local. El principal escollo que se debe afrontar es la pluralidad de legislaciones educativas que existen actualmente.

Si atendemos a la legislación que se enseña en el Master de Capacitación del Profesorado vemos que conviven tres legislaciones, la LOGSE, la LOE y la LOMCE, con sus diferencias y sus similitudes, que no hacen sino aumentar el estado de desconcierto en los diferentes centros educativos, que deben destinar esfuerzos, tanto monetarios como humanos para adaptar sus estudios. Dichos esfuerzos, además, pueden convertirse en costes hundidos ante una posterior derogación de la LOMCE derivada de un cambio de gobierno.

La inclusión de los nuevos criterios de evaluación y los estándares de aprendizaje, con la implantación de la LOMCE, han supuesto el aumento de trámites y, consecuentemente, del tiempo destinado a rellenar papeleo, que resulta en un alejamiento del personal docente de lo que debería ser su cometido, que no es otro que enseñar e intentar adaptar la forma de enseñar a las nuevas metodologías.

A nivel local, nos encontramos ante una situación muy peligrosa para los centros concertados. El pacto de los partidos políticos de Podemos y el PSOE para sacar adelante los presupuestos de la comunidad de 2017, ha tenido como consecuencia el fin de renovación de conciertos de algunos centros, paralizado de manera parcial por las medidas cautelares del Tribunal de Justicia de Aragón tomadas en Abril.

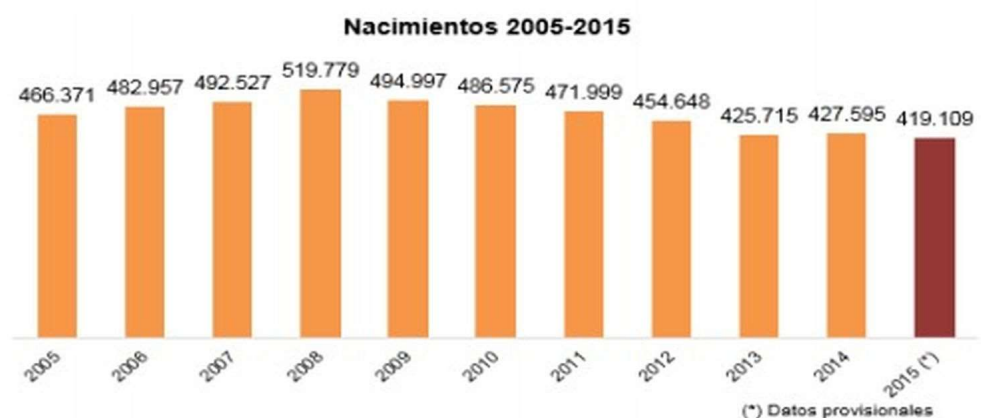
Este pacto ha servido, entre otras cosas, para avivar la crispación existente entre ambas tipologías de centros, públicos y concertados, y sus seguidores y detractores tal y como se pudo observar en las recientes manifestaciones de una y otra parte durante este mismo año. También se puede ver el aumento de esta crispación en las redes sociales o en los

comentarios vertidos en los periódicos digitales en cualquiera de las publicaciones en las que se habla de algún tema relacionado con uno u otro grupo.

Aunque la situación legal en este momento se encuentra en un impasse, no deja de ser preocupante para los centros concertados que, en un futuro próximo, se pueden ver abocados a buscar financiación de forma externa o desaparecer.

Sin embargo, la búsqueda de financiación externa puede ser más complicada de lo que parece en un primer momento. Esto es debido a la situación socio-demográfica, cultural y religiosa en la que se nos encontramos en la actualidad.

En primer lugar, el número de nacimientos a nivel nacional lleva disminuyendo los últimos 10 años, a excepción de en el año 2014 con una variación positiva del 0,44%, acumulando un decremento en los últimos 5 años del 10,95% entre los años 2011 y 2015.



*Ilustración 4: Número de nacimientos en España (2005-2015). Fuente: El español*

Si atendemos a la variación interanual entre los años 2015-2016, últimos datos que hasta la fecha ha presentado el Instituto Nacional de Estadística, el descenso es aún mayor, alcanzando el 4,6% a nivel nacional. En lo que a la Comunidad Autónoma de Aragón se refiere, la situación en ese rango es todavía peor, encontrándose en una de las últimas posiciones entre las Comunidades Autónomas, con un descenso del 6%.

Esta situación, en la que cada vez existen menos nacimientos, tanto a nivel nacional como a nivel autonómico, presenta un dibujo muy complicado a medio plazo para todos los centros educativos, ya sean concertados o públicos.

Por otro lado, el concepto de familia ha evolucionado a lo largo de los últimos años al igual que sus características. Si bien, en el año 2000 el 75% de las uniones matrimoniales eran católicas, en el primer semestre de 2016 únicamente el 22% de las mismas se produjeron por la iglesia. Si unimos esto a la proliferación de diferentes tipologías de



familias, como puedan ser los hogares unipersonales, parejas del mismo sexo, separaciones, divorcios, familias con hijos de parejas anteriores, alejadas del concepto de familia del que se hace eco la religión católica, vemos como los padres pueden inclinarse a rechazar un centro concertado religioso como el que estudiamos por el simple hecho de ser religioso, sin tener en cuenta como se aborda la educación de sus hijos.

De igual manera el mercado laboral español también ha ido evolucionando con el tiempo. Aunque la tasa de desempleo sigue bajando desde comienzos del 2014, y se presumen que seguirá disminuyendo, aún existen 1,39 millones de hogares cuyos integrantes se encuentran en situación de paro. Esta situación se ve agravada con el aumento de la temporalidad existente (25,8%) y la bajada de los sueldos medios brutos. Estos datos no hacen sino dibujar una amenaza clara para los centros en los que la educación no esté subvencionada (centros privados), y por lo tanto para el centro educativo de este estudio en su etapa de Bachillerato.

Para terminar este apartado quisiera destacar otro cambio que se está llevando a cabo en la sociedad. En concreto me refiero a la figura del profesor, tanto de la escuela pública como de la concertada/privada. La situación existente es preocupante, haciéndome eco del artículo del Heraldo de Aragón con fecha de 19 de noviembre de 2014, los casos de acoso, agresiones y denuncias por parte de alumnos y/o familiares, al igual que los casos de depresión entre el personal docente aumentaron con respecto al año anterior, un 7% y un 1% respectivamente.

Además de la denuncia expresa a este hecho, es importante tenerlo en cuenta como amenaza para cualquier tipo de centro educativo, pues sin un flujo de docentes adecuados podría llegarse a dar la situación de que no se puedan cubrir los puestos que necesita el centro o bien que estos queden cubiertos de manera tardía, como ya ocurre, por esta y otras razones, en ciertos centros educativos en Aragón.

#### - [Análisis del macro entorno. Oportunidades.](#)

Es cierto que la situación sociodemográfica planteada hasta este punto augura un futuro preocupante para cualquier centro educativo, más aun siendo concertado y cuya localización se encuentra en Zaragoza. Sin embargo, también hay espacio para las oportunidades en este ámbito.

Las principales provienen de su situación geográfica, en la zona sur de Zaragoza, ya que con el crecimiento surgido en los últimos años en los barrios de Arcosur, Rosales del

Canal y sobretodo Valdespartera, ha surgido un escenario en el que la demanda de infantil ha superado a la oferta común proporcionada por centros públicos y concertados. Es previsible que estas circunstancias se mantengan a corto plazo, pues si bien están planificados una serie de centros que absorban este exceso de demanda, estos todavía no están contruidos y suponen una oportunidad muy importante de afianzar un centro educativo que sepa aprovecharla.

Incluso dejando de lado este crecimiento demográfico, se puede ver que en la zona en la que se ubica el centro sigue existiendo una sobredemanda de puestos en infantil. La gran mayoría de centros concertados, entre los que se encuentran centros como el Colegio Sagrado Corazón Moncayo, el Colegio Salvador, o el mismo centro que estamos estudiando, han tenido una demanda superior a las plazas ofertadas para el curso 2017-2018. Entre los centros públicos de esta zona, la situación es la misma, dejando hasta 52 infantes sin plaza en centros a menos de 1 km de su residencia.

Con los datos de oferta y demanda de plazas de infantil se puede ver cómo, cada vez más, los colegios se parecen más a organizaciones empresariales, pues aunque la situación entre estos centros es de sobredemanda, en centros como el Colegio Recarte y Ornat la solicitud de plazas es casi nula. Puesto que las características del mercado impiden la diferenciación en precios y en cantidades, la única forma que tiene uno de estos centros de diferenciarse con respecto a los demás es ofreciendo un mayor valor percibido a la educación que ofertan.

Por otro lado, el abandono escolar ha descendido en los últimos 10 años a nivel nacional, si bien en 2006 el 30,3% de la población española entre los 18 y los 24 años abandonaba su formación sin FP ni Bachiller, en 2016 el porcentaje es del 19%. Según diferentes estudios esta bajada de porcentaje es consecuencia directa de la situación laboral inestable en la que nos encontramos actualmente, pero no deja de ser una oportunidad para un centro educativo, que puede tener una demanda mayor de sus estudios de Bachiller o incluso plantearse ofrecer estudios de Formación Profesional.

Por último, y siguiendo la misma idea de diferenciarse de los centros cercanos al estudiado, están apareciendo diferentes iniciativas para cambiar la forma de educar en los colegios como son la fundación del Laboratorio de la Nueva Educación en la Universidad Carlos III, en la que se busca el cambio desde la formación del profesorado, o la inclusión en la enseñanza de otros medios como pudieran ser los juegos de rol o los juegos de mesa,

que ya utilizan profesores de la capital aragonesa como César Bona, candidato al premio Global Teacher Prize de 2015, del colegio Puerta Sancho o centros como el Basilio Paraíso. Estas nuevas iniciativas son interesantes de cara a diferenciar el centro, siempre y cuando se tenga cuidado con las repercusiones que pueda tener en la educación de los niños, pues “Los colegios no son laboratorios donde probar nuevas metodologías porque la innovación conlleva prueba y error, y por lo tanto, fracasos.” (*Connie Yowell, especializada en Psicología y Educación por la Universidad de Stanford*)

- **Análisis del micro entorno. Debilidades.**

Una vez acabado el estudio del macro entorno en el que se encuentra el Colegio Romareda, pasaré a estudiar las debilidades del centro. Las principales debilidades que presenta el centro son por el hecho de ser un centro educativo o bien por ser un centro concertado.

El concierto de los cursos de Infantil, Primaria y Secundaria con los que cuenta este centro les permite ofertar las plazas siendo financiadas, aunque no de manera total, por la Dirección General de Aragón. Sin embargo, este concierto se realiza bajo ciertas condiciones, que impide a cualquier centro concertado a aprovechar ciertas oportunidades existentes. Entre las limitaciones que surgen de esta interacción está el número de plazas, la contratación de personal docente o la libertad de poder cambiar el sistema docente.

Esta debilidad es muy lesiva para el centro, pero tal y como se presentó en el apartado de amenazas, la falta de concierto sería potencialmente desastrosa para el centro, razón por la cual no se puede actuar en consecuencia en el estado actual en el que se encuentra el centro.

Recordemos también que el centro que estamos estudiando cuenta con Bachillerato privado, lo que supone una importante diferencia negativa frente a colegios como La Salle Santo Ángel o El Buen Pastor, que cuentan con Bachillerato concertado, y que ha sido una de las principales razones por las que desde el centro se explica la pérdida de la tercera vía de Bachiller con la que contaba el centro.

En cuanto al personal docente quisiera destacar dos debilidades: la primera es la forma habitual que tienen los contratos de los profesores. Estos suelen durar al menos un curso docente, perdiendo de esta forma el margen de maniobra que tiene una empresa normal ante una mala decisión de contratación, ante una mala adaptación por parte del personal contratado a los valores del centro u otras causas que puedan surgir en la relación laboral

centro educativo-personal. Este tipo de contratos se hacen siguiendo las indicaciones y normas de la DGA, por lo que es difícilmente salvable, pero no deja de ser una debilidad para cualquier tipo de centro educativo.

Además, la reacción ante bajas laborales o excedencia es problemática en este tipo de organizaciones, pues su sustitución por personal con la que ya cuenta el centro o la contratación de nuevo personal supone una pérdida de valor percibido por parte de los alumnos/padres, ya que ninguna de las dos soluciones satisfacen completamente la necesidad que deja sin cubrir la susodicha baja.

Por último, quisiera hacer hincapié en el bajo nivel de pertenencia que existe en las organizaciones actualmente. Haciéndome eco de la entrevista hecha a Antonio Herrera de Comisiones Obreras en Málaga, “Y por otro lado está la propia crisis, que ha abaratado el despido y propiciado una bolsa de paro que nos quieren hacer ver como algo normal dentro de las leyes del mercado. Se ha desregulado y eso ha pasado también factura a los sindicatos. Nos están haciendo volver a un modelo laboral como el del siglo XIX: hoy trabajas tú y mañana otro.” (20/03/2017, La Opinión de Málaga).

En el caso del Colegio Romareda, y de otros centros educativos, este nivel de pertenencia es causa, no de una, sino de dos debilidades muy preocupantes. Existe por un lado la que existe entre el nuevo personal docente, propia del entorno laboral en el que se mueven, y por otro lado el del alumnado, que resulta una de las partes imprescindibles para que el colegio funcione a medio y largo plazo.

#### - [Análisis del micro entorno. Fortalezas.](#)

Después de estudiar a fondo el Colegio Romareda he podido ver una serie de fortalezas de cara a la competitividad con otros centros de la zona, e incluso a nivel local.

La principal fuente de fortaleza del centro es su imagen de marca. Esta se ve potenciado por sus infraestructuras y su experiencia para satisfacer las necesidades educativas de los alumnos conseguida con el paso de los años, pero también por su experiencia como colegio bilingüe en inglés. También aporta valor a la imagen los premios y trofeos obtenidos tanto a nivel educativo, con dos representaciones entre los 20 primeros aragoneses en la vigesimoctava edición de la Olimpiada Aragonesa de Física (2017), o el primer premio en la de Matemáticas de 2014 en los últimos años, como en el deporte, ámbito en el que desde hace años ha tenido presencia a través del Club Deportivo Romareda.

Entre su personal docente cuenta con una plantilla mixta entre profesores con experiencia docente importante y profesores jóvenes, algunos ya con experiencia, para conseguir dar una continuidad al trabajo ofrecido por el centro y además aportar nuevos métodos a su enseñanza. Sin embargo, en este punto es imprescindible tener cuidado ya que, aunque a través del relevo de profesorado de los últimos años se ha podido conseguir aumentar el nivel en idiomas debido a los requisitos para entrar en el colegio (nivel C1 de inglés), un excesivo desbalanceo entre personal nuevo y antiguo puede suponer la pérdida de los valores de la organización si no se lleva de manera correcta.

Por otro lado, desde el centro se lleva un control continuo de la calidad en los procesos y su gestión, con un doble objetivo, la importancia de cara a la mejora continua del centro y la renovación anual del sello de calidad impuesto por primera vez en el año 2003 (Norma UNE-EN-9001:2008). En esta búsqueda de la calidad y la excelencia se incluye al personal docente, de manera que estos no quedan apartados de los posibles cambios a adoptar e incluso pueden influir en los mismos.

Entre sus infraestructuras el punto diferencial reside en la propiedad de la cocina, tanto de instalaciones como de servicios, por lo que no depende de terceros para ofertar el servicio de comida, con la flexibilidad que este hecho supone para el centro, cambios de menús, realización de menús con necesidades excepcionales...

Por último, quisiera destacar los contactos afianzados con los que cuenta el Colegio Romareda con centros de estudios ingleses, franceses y alemanes, con más de 20 años de trabajo común a través de intercambios internacionales, que suponen, además de una fortaleza importante, una oportunidad para perfeccionar la forma de educación que se lleva a cabo en el centro.

### Análisis CAME

Una vez analizadas las principales amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que afectan o caracterizan al centro educativo de Colegio Romareda pasaré a realizar un análisis CAME, en el que corregir, afrontar, mantener o explotarlas según sea su caso.

En el apartado de debilidades de la sección anterior podíamos ver cómo había puntos que se retroalimentaban y formaban una debilidad mucho mayor de la que creaban por sí mismos. En este caso hablaríamos de las duplas bajo nivel de pertenencia-bajo nivel de

pertenencia o bajo nivel de pertenencia-contratos laborales muy poco laxos. O también amenazas que podían aumentar debilidades de manera exponencial, como por ejemplo la amenaza del fin de renovación de conciertos con la alta dependencia que tiene un centro concertado con la DGA.

#### - Vinculación

La parte clave en este apartado es fomentar la pertenencia, tanto a los propios empleados del centro como a los alumnos del mismo. De esta manera, a través de la implicación de sus stakeholders se puede reducir en gran medida la debilidad que supone el no contar con Bachillerato concertado. Una mayor implicación por parte de los profesores supone una mejora en el sistema educativo que aporta el centro a sus alumnos así como una mejora de su imagen frente a los padres de estos y un efecto llamada para futuros padres que estén buscando centros para sus hijos.

Si se une además a la creación de actividades en el colegio en las que los padres deban participar, de manera conjunta o separada de sus propios hijos, se puede crear un entorno de confianza (vinculación) que, el pago de un Bachillerato privado, siempre que la familia se lo pueda permitir, quede como una característica poco relevante a la hora de tomar la elección de centro para cursar estos años.

En estos momentos, esa vinculación se realiza a través del Club Deportivo, o del grupo Scout, de los que hemos hablado anteriormente, o a través de actividades como el Café con fe que realiza el centro. Si hacemos caso de los datos que tiene el centro de alumnos que abandonan las aulas del Colegio Romareda en la fase de Bachiller, se puede ver como con una permanencia aproximada del 66%, 2 de cada 3, este esfuerzo no es suficiente.

Un estrecho vínculo con los padres, e incluso con el barrio en el que se encuentra el centro, puede ser clave además a la hora de afrontar un posible fin de renovación de conciertos. Este posible fin, de terminar llevándose a cabo, parece que se realizará de forma paulatina, a tenor de lo que se está viendo en las últimas fechas. Por ello, cuanto más fuerza tenga un centro en una zona, mayor será la posibilidad de que la finalización del concierto de dicho centro se vaya postergando, lo que al final significaría un mayor tiempo de maniobra para el paso a un sistema totalmente privado, si fuera finalmente necesario.

Como última razón para llevar a cabo esta política, una mayor vinculación también conseguiría corregir, en parte, la situación de malestar frente a la escuela concertada, al

menos a nivel de barrio, derivado de un mayor acercamiento a la sociedad que rodea al centro.

Esta vinculación se debería buscar desde los tres niveles en los que puede actuar el centro educativo, empezando por ampliar la oferta de actividades extraescolares o un perfeccionamiento de la ya existente, a través de la conversión de contratos con las empresas que ofertan este tipo de servicios en relaciones de colaboración, consiguiendo el centro un mayor control sobre las mismas actividades y fomentando la continuidad de esas empresas, dando una mayor sensación de seguridad a las familias.

En segundo lugar, se debe fomentar el trabajo que realiza el Club Deportivo, ya que es una de las principales piezas con las que cuenta el colegio en estos momentos de publicidad. Los éxitos deportivos, o al margen de estos, las buenas experiencias creadas a través del deporte ejercen una parte del efecto llamada que puede suponer la elección de este centro, en primer lugar, y una vez fomentada la relación entre los chicos del centro, una de las principales de razones de que decidan quedarse a cursar el Bachiller.

Por último, pero no menos importante, se debe hacer un gran esfuerzo para conseguir que el centro ofrezca una formación excelente, ya que los dos niveles anteriores no se sostendrían de por sí sin la base que ofrece este nivel. Además, el centro no debe quedarse parado en dicho ofrecimiento sino que debe ser capaz de anunciar que dicha excelencia existe, pues una educación excelente puede hacer que un alumno empiece y termine su época de aprendizaje en el centro, pero su publicidad, propia o ajena, es lo que hará solvente al colegio a medio y largo plazo.

#### - Contratación

En lo que se refiere a contratos laborales muy poco laxos y la baja capacidad de reacción ante bajas laborales se podría actuar realizando un acuerdo de colaboración con otros centros educativos, academias, proveedores de actividades extraescolares... A través de esta vinculación se podría tener una mayor constancia de las capacidades de una persona y eliminar en gran medida el factor riesgo que supone contratar a un nuevo docente únicamente con una entrevista personal y su historial de trabajo, y arrastrar esa decisión hasta la próxima “ventana” de contratación.

No únicamente necesita el centro contratación de nuevo personal docente para suplir los puestos que van quedando vacantes sino que es necesario que cuente con docentes extraordinarios en los últimos años de escolarización que, aportando fama y renombre al

centro, refuercen la idea de los padres y de los alumnos de no dejar el centro en Bachillerato. No le interesa al centro enzarzarse en una guerra vacía por docentes con otros centros de la zona por su personal docente con mejores cualidades, pero sí que, aprovechando la necesidad de reformar ciertas zonas del colegio se podría intentar captar a este personal extraordinario.

Poniendo un ejemplo, en los próximos años se prevé que una de las profesoras del departamento de ciencias va a causar baja y existe la posibilidad de arreglar la zona de laboratorios. Aprovechar esta situación para incluir al próximo docente que sustituya a la profesora, dándole derecho a decidir en dicha reforma y ofreciéndole un proyecto a medio-largo plazo, puede suponer una nueva contratación muy beneficiosa para el centro que a la larga podría resultar en la fama de la que hablábamos en el párrafo anterior.

#### - Formación

Además del cambio del que acabamos de hablar en la política de contratación, es imprescindible, para llegar a la excelencia docente, seguir una política de formación diferente. En la actualidad el profesorado del centro, de igual manera que el de otros centros educativos, tiene la obligación de cursar un número de horas formativas mínimas al año. Ahora bien, aunque ese número de horas fijadas existe, se deja una libertad casi completa para que el propio docente elija que formación quiere cursar. Dicha política permite que exista heterogeneidad entre el personal del centro, pero hace que se pierdan oportunidades muy importantes de cara a la mejora del mismo.

Esta libertad de la que hablo debería seguir existiendo, ya que el personal estará más motivado, de manera general, a recibir una formación que ellos hayan elegido antes que a recibir una obligada por el centro. Sin embargo, una participación más activa por parte del centro educativo en la toma de decisiones de los profesores podría llevar a una evolución dentro del mismo centro.

Por poner un ejemplo, el centro ha ofertado en el último año un sistema de intercambio de profesores con colegios de otras nacionalidades con el fin de que el personal docente adecuado afianzase sus conocimientos de idiomas así como aprendiese nuevos métodos educativos de los que se podría beneficiar el centro. No obstante, esta oferta fue desechada por diferentes motivos en los diferentes niveles del centro, bien sea porque el deterioro que iba a sufrir el alumno se consideraba mayor que el beneficio que pudiese obtener o bien porque a ningún docente le resultase atractiva.



Este tipo de intercambios, así como otras acciones formativas de similares características, resultan de especial importancia para el crecimiento del personal docente, tanto a nivel personal como a la hora de realizar la actividad propia de su empleo. No sólo aprenderían nuevos métodos de enseñanza que les ayuden a realizar su trabajo, sino que se convertirían además en un punto de apoyo para estrechar la relación entre ambos centros.

No sólo sería interesante para el centro promover estos intercambios a nivel internacional, sino también a nivel nacional, pues también son centros de aprendizaje para los empleados del colegio. Esta promoción resultaría más sencilla de llevar a cabo, pues como dije en el apartado de historia del Colegio Romareda, los Agustinos Recoletos cuentan con dos centros educativos dentro de la península, con los que comparte misión, visión y valores. Dicha oferta no buscaría cerrarse únicamente a estos dos centros, pero sí que servirían de prueba para realizar dichos intercambios con otros centros a nivel nacional o incluso local.

Estos intercambios, de índole local y nacional, supondrían además un punto de apoyo sobre el que crear o mejorar la red de comunicación y colaboración entre centros.

- Utilizar el aumento de la burocracia

El Colegio Romareda en particular, así como cualquier otro centro docente u empresa, se encuentra a merced de los cambios legislativos que puedan surgir en el futuro. Uno de los últimos problemas ha resultado en la dedicación de un mayor tiempo a la realización de tareas administrativas tal y como hemos comentado en el análisis DAFO.

No es posible eliminar o disminuir el tiempo destinado a este tipo de tareas, dejando de lado la disminución que proviene de la experiencia que acumule el cuerpo docente a lo largo de su carrera. Sí que se puede, por el contrario, utilizar los resultados que aportan esas tareas para mejorar el servicio educativo que se ofrece a los alumnos del centro.

En este apartado, el centro educativo que estamos estudiando ha realizado un gran esfuerzo creando un historial de libre acceso a los futuros profesores de cada alumno, donde figuran los resultados que ha ido obteniendo a lo largo de sus estudios en el centro. Este trabajo supone una importante fuente de información que, bien utilizada, puede servir para garantizar el aprendizaje excelente de dicho alumno, a través de apoyos adicionales o refuerzos puntuales.

Sin embargo, la principal fuente de información relativa a alumnos se transmite, entre antiguo y futuro tutor, a través del medio oral, ya que este es más completo y permite incidir en puntos que quedan fuera del ámbito que recogen los criterios de evaluación.

Esta transmisión se podría facilitar aún más, realizando adaptaciones de los criterios de evaluación, de manera que pasen de ser una información de hitos pasados a la representación numérica de la evolución del estudiante.

Facilitando el acceso a esta información a los padres, les permitiría conocer los puntos fuertes y débiles de sus hijos, y su evolución, lo que les facilitaría la decisión de buscar o no apoyos externos para la educación de sus hijos.

Este último punto podría parecer contraproducente para el centro educativo, pero no podemos olvidar que lo que los padres desean es la excelencia en la educación de sus hijos de manera particular, y el esfuerzo que realiza el centro en materia de apoyo, aunque ha aumentado con el paso de los años, no llega en ocasiones a corregir todas las lagunas o necesidades educativas que tienen sus alumnos. Darles la información adecuada a los padres para tomar decisiones en esta materia puede resultar también un camino para vincularles al centro.

Es aquí de nuevo cuando la realización de convenios con academias de formación se vuelve imprescindible, pues aporta una mayor envergadura a la ayuda que se puede proporcionar a cada uno de los alumnos, y un mayor control sobre la educación impartida a los mismos.

#### - Aumento de la oferta formativa

En última instancia, habría que actuar sobre la oferta formativa que ofrece el Colegio Romareda. Como explicaba en el análisis DAFO, los alumnos que estudian en este centro únicamente pueden cursar Bachillerato de manera privada una vez superado el 4º curso de Educación Secundaria Obligatoria, una de las razones por la cual existe un alto porcentaje de salidas al terminar este curso (en torno al 33%).

Para solucionar este problema, se podría optar por esforzarse en conseguir el concierto para la etapa de Bachillerato como solución a esta debilidad. Sin embargo, el Bachillerato concertado en Zaragoza no es algo muy común, según la información aportada por el Colegio únicamente existen dos centros actualmente en los que esta etapa está concertada: El Colegio del Buen Pastor y La Salle Santo Ángel.

Además la situación política actual, nos da a entender que el camino para conseguir el concierto sería largo y, con una gran probabilidad, infructuoso, suponiendo una pérdida en tiempo y dinero que el centro no se puede permitir.

Otro camino a llevar a cabo para compensar o reducir esas salidas sería la oferta de Formación Profesional en las instalaciones del Colegio Romareda. Para este fin se podría aprovechar el espacio resultado de esas mismas salidas, reasignando el espacio destinado a las actividades y clases extraescolares que se imparten en el centro en las horas de la tarde.

La idea de realizar clases por la tarde deriva del hecho de separar las horas de recreo de los más pequeños de las personas que acudan a formarse a través de la Formación Profesional, aunque con una mayor carga logística se podría plantear también impartir dicha formación de manera matinal.

Ofertar esta nueva vía sería una buena forma de reducir el goteo de salidas, pero también ampliaría el rango de edad a la que el centro educativo podría llegar, ya que dicha formación no tiene un rango de edad máxima, lo que abriría un nuevo horizonte para el Colegio Romareda.

## Cuadro de Mando Integral del Colegio Romareda

A lo largo de las siguientes páginas se explicará el Cuadro de Mando Integral, al que se ha llegado en este punto tras conocer el resultado de los análisis DAFO y CAME de los apartados anteriores, se presenta también en el Anexo II a página completa para su mejor estudio y comprensión:

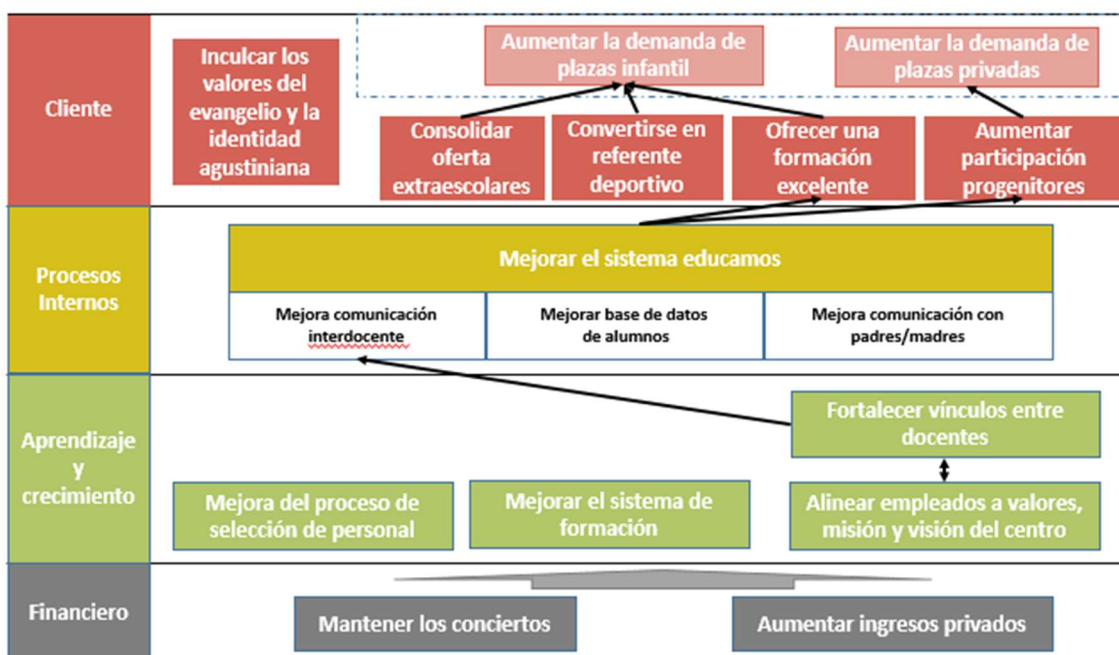


Ilustración 5: Cuadro de Mando Integral para Colegio Romareda Agustinos Recoletos

### Perspectiva financiera

Como ya decía en el apartado de presentación, un centro educativo se parece más a un organismo público que a una empresa al uso. Por tanto, se tomarán los objetivos financieros como recursos y no como fines últimos.

Desde el punto de vista del Colegio Romareda, los dos objetivos más importantes en este ámbito serían “mantener la financiación pública” a través de los conciertos con la DGA en los periodos educativos de Infantil, Primaria, y Secundaria y “aumentar los ingresos obtenidos a través de su actividad privada”.

A días de hoy, estos conciertos quedan lejos de cubrir el 100% del coste que suponen al centro estas etapas educativas, pero sin ellos no se podría mantener el centro abierto, por lo que alcanzar este objetivo manteniendo una comunicación y una negociación fluida con la DGA se antoja esencial.

De cara a cubrir la eventualidad del fin de los conciertos en un futuro, el centro no se puede permitir tener como objetivo mantener los ingresos que obtiene de manera privada. Es por ello que en este ámbito el Colegio Romareda debería tener como objetivo aumentar dichos ingresos.

Este aumento de ingresos puede producirse bien por el aumento de plazas demandadas en el curso de Bachiller, hasta tener las 3 ramas que se tenían anteriormente, bien implementando la nueva vía de la que hablaba en el apartado anterior, la de la Formación Profesional o bien a través de un aumento de las cesiones de aulas para actividades extraescolares u otros alquileres.

En los dos primeros casos estaríamos hablando de jugar con los márgenes que pueden producir esas opciones, pues una mayor disposición por parte del centro supondría un mayor coste, pero también unos mayores ingresos que se podrían utilizar para financiar la parte que no cubre el concierto de la DGA. Las cesiones de aulas, u otras zonas del colegio, suponen una serie de ingresos casi íntegros, pues el coste sería el del tiempo en el que las zonas están siendo utilizadas para esas actividades, que de otra manera se perdería.

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Mantener los conciertos	Nº de conciertos perdidos	0	Fortalecer el vínculo entre centros concertados. Establecer reuniones periódicas con miembros de la DGA.
Aumentar ingresos privados	Porcentaje de aumento de ingresos interanual (márgenes)	5%	
	Porcentaje de aumento de ingresos por utilización de zonas	10%	Plantear un compromiso de estabilidad a una empresa de actividades extraescolares.

Tabla 1: Objetivos e indicadores del enfoque financiero

Para esta enfoque financiero se plantean dos tipos de indicadores, en el caso del objetivo de *mantener los conciertos* se trata de un indicador en el que únicamente se comprueba que el número de conciertos se mantiene año tras año, para ello es importante fortalecer el vínculo existente entre los distintos centros concertados, a través de federaciones como

FSIE, Escuelas Católicas de Aragón o Fecaparágón, gracias a colaboraciones y actividades realizadas entre centros.

Por otro lado, es importante también estrechar relaciones con la DGA, para conseguir que el centro no se convierta en un colegio concertado más, y se vea como un caso particular, para dificultar en la medida de lo posible la decisión de eliminar conciertos, o que, si se mantiene esa política, conseguir todo el tiempo posible para poder ser autosuficiente.

Los otros indicadores, en cambio, se tratan de porcentajes, el primero, de carácter relativo e interanual, a causa del tipo de objeto a estudiar, ingresos procedentes de los márgenes obtenidos por ventas de plazas ya sea en Bachiller o en Formación Profesional; y el segundo, a nivel global, de porcentaje de aumento de ingresos por utilización de zonas escolares. Para conseguir este aumento se podría actuar de dos maneras: la primera, planteando un compromiso de estabilidad a una empresa de actividades escolares, para que pueda explotar en exclusividad la totalidad de las zonas disponibles o una parte de ellas; la segunda, apostando por colaboraciones temporales con distintas empresas para favorecer la movilidad contractual y mantener la fuerza de negociación que tiene el centro con estas compañías.

Como ejemplo de la primera opción nos encontramos con la explotación de los horarios libres del pabellón polideportivo del Colegio Romareda, que se alquila de manera exclusiva a la Liga Delicias.

### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tal y como se ha adelantado en la presentación de esta perspectiva, bajo este enfoque se agrupan los objetivos que la empresa debería fijarse en el ámbito de los recursos humanos y de la satisfacción del personal.

De los cuatro objetivos que se van a plantear en este apartado, el primero sería la *mejora del proceso de selección*. El centro educativo que se está estudiando, por el hecho de ser un centro concertado, se encuentra en una posición en la que puede elegir a los profesores del centro, si bien tienen que seguir una serie de normas para su contratación.

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Mejora del proceso de selección de personal	Número de profesores no renovados a final del contrato	< 2	Reclasificar los puestos del centro Adecuar los requisitos al personal docente ya en el centro
	Número de quejas de padres asociadas íntegramente a un profesor en el primer año de docencia	90%	Establecer periodo de prueba inicial

Tabla 2: Indicadores del objetivo de mejora del proceso de selección de personal (enfoque de aprendizaje y crecimiento)

Son muchos los puntos a tratar en este objetivo: empezando por una reclasificación de los puestos de la empresa, categorizando los requisitos necesarios para cubrir los puestos que queden vacantes. Adecuar dichos puestos, en la medida de lo posible, a los recursos humanos con los que ya cuenta la empresa, y acabando por intentar establecer un periodo de prueba para los candidatos a la plaza en cuestión, que le permita al centro reducir lo mínimo posible el perjuicio del alumnado.

Cursillos veraniegos, colaboraciones con los centros proveedores de actividades extraescolares o con academias dedicadas a ofrecer cursos o clases particulares y/o grupales, podrían ser una de las soluciones para ese periodo de prueba.

Una mala elección de un profesor en particular, o una incorrecta, y atendiendo a la tipología de contratos de los que se ha hablado anteriormente propios del sistema educativo, con contratos con duraciones de al menos un año, deriva en dos posibilidades, su despido, con el perjuicio causado en el alumnado que suponen las sustituciones hasta la nueva contratación, y una vez realizada esta el periodo de aclimatación al centro y a los alumnos; o bien, su mantenimiento en el centro, que derivaría, si no mejora la situación en un año de enseñanza no óptima, que llevaría al malestar de los padres e incluso a afectar negativamente al nombre del centro.

Cualquiera de las dos posibilidades resulta especialmente lesivas para el colegio, razón por la cual es muy importante acertar en las contrataciones el mayor número de veces posible.

En segundo lugar, una vez mejorada la contratación, se encontraría *la alineación de los empleados con la misión, visión y valores del centro*, tanto de los nuevos como de los

actuales docentes. De manera complementaria a este segundo objetivo se encontraría el tercero, el *fortalecimiento de vínculos* entre los diferentes docentes del centro.

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Alinear empleados a los valores, misión y visión del centro	Número de actividades trimestrales	1	Promover la asistencia (no obligatoria), salvo que el porcentaje sea mínimo.
Fortalecer los vínculos entre docentes	Porcentaje de profesorado que realiza las actividades	50%	Generar talleres que promuevan el trabajo en equipo
	Porcentaje de asistencia del personal docente en actividades de índole no profesional (conciertos, fiestas del colegio, entrega de premios al alumnado)	80%	Buscar compensar las convivencias con horas de formación

Tabla 3: Alineación de los empleados y fortalecimiento de vínculos entre docentes y sus indicadores (enfoque de aprendizaje y crecimiento)

En la actualidad el Colegio Romareda, junto a los otros centros de la orden religiosa en España, realiza unas convivencias con periodicidad anual en diferentes puntos geográficos de la península (León, Marcilla (Navarra),...), obligatorias para los nuevos docentes y opcionales para los actuales, con el fin de abordar el objetivo de la alineación. Sin embargo, habría que plantearse el hecho de que fueran obligatorio la asistencia una vez cada periodo de años para todo el personal docente.

Es entendible que esta iniciativa pueda causar malestar entre el personal docente, ya que se estaría hablando de la posible utilización de vacaciones o tiempo libre para invertirlo en estas convivencias. Para adelantarse a este posible malestar se podría estudiar como computar dichos periodos dentro de la formación obligatoria de los empleados, a través de la inclusión de conferencias o bien plantearlo como un retiro de fin de semana durante el curso lectivo.

Sería también interesante promover cierta aleatoriedad a la hora de permitir la asistencia a estas convivencias. En aras de promover los vínculos entre diferentes las personalidades existentes en los docentes y no únicamente entre grupos de personas afines con mismas inquietudes, esta aleatoriedad les obligaría a salir de su círculo de seguridad y familiarizarse con otros docentes, incluso con aquellos con los que no tenga relación de manera continua, ya sea porque son de diferentes ciclos o de diferentes etapas educativas.



Además de estas convivencias anuales, el centro realiza excursiones de interés de manera anual a los que puede asistir cualquier docente empleado en la escuela. Resulta una oportunidad muy importante de cara a alcanzar el objetivo que nos proponemos en este apartado, ya que supone una oportunidad de fortalecer los vínculos entre profesores en un ambiente mucho más distendido que en el que se encuentran de manera habitual.

Estas excursiones deberían ser el principio de una serie de actividades programadas con el mismo fin, encontrar vínculos entre los diferentes miembros del profesorado, como podría ser la elaboración de proyectos en grupo, ya sean para la mejora del centro o en la preparación de las actividades que realiza el centro para los alumnos.

Por último, y siguiendo el orden lógico en la gestión de los recursos humanos, se establecería el objetivo de mejorar el sistema de formación del profesorado del centro.

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Mejorar el sistema de formación	Mejoras del centro propuestas por los docentes al trimestre	5	Estudiar los cursos ofertados a los docentes Establecer sistema de probabilidad de mejora del centro
	Mejoras llevadas a cabo por el centro de un año a otro.	2	Incluir a los docentes en reuniones de mejora del centro
	Solicitudes de intercambios pedidas por los docentes del centro	>5	Concienciar a los profesores de los beneficios personales de los intercambios. Establecer un sistema de sustituciones que reduzca la lesividad causada al alumnado.
	Porcentaje de las solicitudes satisfechas	50%	

*Tabla 4: Indicadores del objetivo mejorar el sistema de formación (enfoque de aprendizaje y crecimiento)*

Para alcanzar este objetivo nos centraremos en dos políticas: la primera la del intento de mejora del centro, tanto en infraestructura como en modelos de enseñanza a través de lo aprendido por los docentes en las actividades formativas; y la segunda la promoción del intercambio de profesores con centros a nivel nacional y europeo.

En la actualidad existen unas normas por las que cada uno de los docentes tiene la obligación de realizar una serie de horas de formación al año. Salvo la directriz que tiene el colegio de que al menos se debe realizar un cursillo religioso al año, no existen otras directrices sobre esas horas.

La proposición que se efectúa en este apartado es realizar una conversión de la posición del centro en lo que a formación se refiere, pasar de un estado pasivo a ser un guía. Para ello se debe estudiar los diferentes cursos ofertados para los docentes a través el centro educativo y establecer un sistema de probabilidad de que ese curso sirva también para su mejora.

Una vez terminados esos pasos previos, el centro ya se encontraría en posición de poder intervenir en el proceso de toma de decisiones de los profesores al elegir realizar un curso. Esta acción se debería hacer, desde el rol de guía y no desde un rol dominante, pues si los docentes se encuentran a gusto realizando un curso se tienen más probabilidades de sacar beneficios que si se sienten obligados a cursarlo.

La segunda política se centra en el aprovechamiento de las relaciones con las que cuenta el centro educativo que estamos estudiando. Estas relaciones podrían utilizarse como base para realizar un programa de intercambios con un doble fin, el de que los docentes afiancen sus habilidades con los idiomas y que aprendan nuevos sistemas educativos, o simplemente formas diferentes de educar, que se puedan extrapolar al Colegio Romareda.

Aunque a las nuevas incorporaciones al centro se les exige un nivel de idiomas propio de un centro bilingüe en inglés, no hay que olvidar que hay docentes sin conocimientos en idiomas que deberían tenerse en cuenta también para este programa a través de intercambios a nivel nacional.

Por eso mismo, y empezando por los coordinadores de los diferentes ciclos formativos del centro, se debería realizar primero una serie de sesiones informativas al respecto y después establecer un programa de sustituciones que reduzcan la lesividad de la falta del profesor durante ese tiempo.

Ambas dos políticas son fuentes principales de mejoras desde una de las claves del colegio, el propio personal docente, o al menos, una fuente de mejora de las capacidades y habilidades del mismo.

## Perspectiva de procesos internos

Para este enfoque me centraré en ampliar las funciones que tiene el sistema que utiliza el colegio como puente con los padres de los alumnos. Se trata del sistema Educamos, y en la actualidad se utiliza para dar noticia de los exámenes, de los deberes y de las notas obtenidas por los alumnos entre otras funciones.

Se trata de un sistema con una base excepcional y que se podría utilizar para afianzar más la relación con los progenitores. Para ello, se debería aprovechar otra de sus funciones, realizar un pequeño resumen de las tutorías entre ellos y el tutor o los profesores de sus hijas e hijos, para, una vez acabada la tutoría enviar un pequeño correo con dos preguntas: la primera comprobando si la tutoría ha sido satisfactoria, y el nivel de satisfacción, y si todas las consultas se han contestado con éxito.

Con estas dos simples preguntas se consigue realizar un historial más completo de las mismas y aumenta la percepción por parte de los padres de que se realiza un seguimiento pormenorizado de los alumnos. Se pueden añadir más preguntas, pero la intención es conseguir que el mayor número de padres respondan el cuestionario, y un exceso de profundización puede llevar a la iniciativa al fracaso.

Si además se utilizan esos cuestionarios para solucionar lo que haya quedado sin resolver, o aprender de ello para mejorar el servicio del centro, se conseguirá que los padres estén más atentos a rellenarlos lo antes posible y además, será una fuente de mejora continua para el centro.

Por otro lado, nos encontramos con el centro de gestión que mantiene el colegio, dentro del mismo sistema de Educamos, donde figuran los historiales de los alumnos, a los que se añaden las observaciones de cada uno de los tutores o profesores que han ido educando a los distintos alumnos.

En estos momentos es una de las fuentes con las que cuentan el profesorado para dar información a los siguientes docentes que van a llevar a los mismos alumnos. Este traspaso de información se realiza predominantemente por vía oral, que es la más adecuada para comentar pequeños detalles o información que podría ser malentendida o mal plasmada en el historial del alumno.

Si a ese historial en concreto se le añadiesen los criterios de evaluación con los que se evalúa a los alumnos actualmente en el centro, la fuente de información sería mucho más

completa y habría menos oportunidades de que alguna información quede sin pasarse de un año a otro.

El problema de esos criterios propios del nuevo sistema educativo, aún por implementar por completo, es que se tratan de criterios estáticos, una nota que no avanza con el alumno. Sin embargo, ese historial queda muy por detrás de la realidad que se presenta en el entorno educativo, no solo la formación que recibe el alumno del centro evoluciona, sino que la forma de ser del mismo evoluciona con él. Por ello se debería, coger esos criterios estáticos y, a través de una serie de actualizaciones periódicas, convertirlos en unos datos dinámicos, que avancen con el alumno y que den el mayor valor añadido para el personal docente.

Esta nueva fuente de información repercutiría también en el alumnado, pues un mejor conocimiento de sus puntos débiles y fuertes llevará a una mejora de los servicios personalizados que puede ofrecer el centro y, por lo tanto, una mejora sustancial en la educación recibida por los alumnos.

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Mejorar el sistema educamos	Porcentaje de encuestas post-tutorías obtenidas	90%	Elaboración de un pequeño formulario para conocer la opinión de los progenitores.
	Porcentaje de tutorías realizadas de manera satisfactoria	95%	Realizar controles periódicos internos por parte de los coordinadores y/o de la dirección
	Porcentaje de tutorías no satisfactorias corregidas con éxito	100%	Conversión de criterios de evaluación estáticos en aptitudes dinámicas.
	Mínimo de consultas trimestrales del historial de un alumno	1	Actualización periódica de aptitudes de alumnos.

Tabla 5: Indicadores para el enfoque de procesos internos

## Perspectiva de clientes

Este enfoque es el culmen del Colegio Romareda, la razón principal de la existencia del mismo, y, por lo tanto, debe aunar los principios y valores que ofrece el centro: “educar la mente y el corazón en una triple dimensión: cognitiva, personal y trascendente”.

Siguiendo esta triple distinción se formularán los objetivos de esta perspectiva, dividiremos los objetivos principales en dos grandes apartados: el de inculcar los valores del evangelio y la identidad agustiniana (trascendental), y el de la educación personal y cognitiva.

### - Objetivos e indicadores de la dimensión trascendental

Desde el centro se conoce todo el abanico de personas que pueden llegar al mismo, y por lo tanto, se reconoce que no todo el mundo está dispuesto a adoptar el cristianismo. Muy lejos de esa idea, nace el objetivo de inculcar los valores y la identidad agustiniana, dejando de lado la acción más evangélica, pero no por ello abandonándola totalmente.

Un indicador para este objetivo sería el porcentaje de alumnos que se confirman después de haber comulgado, propio de esa rama más evangelizadora que he apuntado anteriormente. Este indicador además debería complementarse con el porcentaje de alumnos que participan en las acciones que reflejen los valores del evangelio, separándolo del proceso evangelizador. No por el hecho de que un alumno, o los padres de este, se nieguen (o se abstengan) a adoptar el catolicismo no quiere decir que se convierta en una persona que no pueda reflejar los valores y principios de este tipo de educación.

Objetivo	Indicador	Meta
Inculcar los valores del evangelio y la identidad agustiniana	Porcentaje de confirmados entre los alumnos comulgados	80%
	Porcentaje de alumnos que participan en acciones que reflejen los valores promulgados por el centro	90%

Tabla 6: Indicadores para el objetivo de dimensión trascendental (enfoque en el cliente)

### - Objetivos, sub objetivos e indicadores de las dimensiones personal y cognitiva

Por otro lado, aunque de manera complementaria, estarían los objetivos de las dimensiones personal y cognitiva. Dividiremos de nuevo este apartado en dos sub apartados: “aumentar la demanda de plazas de infantil” y “aumentar el número de plazas que se demandan en la parte privada”.

El primer objetivo es importante por la información que puede dar al centro, cómo se valora desde fuera, la publicidad boca-oído que tiene, y las experiencias adquiridas por antiguos alumnos, ahora padres, o amigos o familiares de estos. El segundo objetivo, en cambio, ofrece al centro otro tipo de información, una valoración de cómo se está realizando el trabajo en las aulas, ya no por agentes externos, sino por los propios estudiantes y padres.

Tendría, el primer objetivo, tres sub objetivos que servirían de base. Estos serían: “ofrecer una formación excelente”, “consolidar la oferta de actividades extraescolares” y “convertirse en un referente deportivo”.

Ofrecer una formación excelente es una de las principales razones por las que los padres de un futuro escolar escogen un centro y por lo tanto debe ser el principal punto de apoyo sobre el que conseguir aumentar la demanda de plazas. Sin embargo, se ha decidido formar una base de tres puntos, pues únicamente con la formación no resulta suficiente.

Tanto las actividades deportivas como la oferta de actividades extraescolares cumplen con un segundo objetivo primordial, la creación de grupos de vinculación entre alumnos y entre los padres de estos. De esta forma no sólo se consigue que más gente intente acceder al centro, sino que también busca facilitar la decisión de mantenerse en el mismo en las siguientes etapas formativas, que es el segundo objetivo primordial a alcanzar por el Colegio Romareda en este enfoque.

Este segundo objetivo es, de igual manera, el medio por el que el centro puede paliar los efectos negativos del fin de conciertos o seguir existiendo en el caso de que se cancelen todos ellos a medio o largo plazo.

Objetivo	Indicador	Meta
Aumentar la demanda de plazas de infantil	Porcentaje de demanda de plazas de infantil por padres con al menos 7 puntos por encima de la oferta	33%
	Aumento interanual de demanda de plazas de infantil por padres con al menos 7 puntos	1%

*Tabla 7: Indicadores para el objetivo de aumento de demanda de plazas de infantil (enfoque en el cliente)*

Siguiendo los criterios de baremación existentes en la localidad de Zaragoza al centro le interesa tener en cuenta únicamente a aquellos alumnos con una puntuación igual o superior a 7 puntos, es decir con un domicilio o lugar de trabajo de uno de los progenitores

dentro del radio de 1 km dentro de la zona de escolarización del centro, aunque también se puede llegar a dicha puntuación mediante combinaciones.

Los de menor puntuación no suelen conseguir plaza en el centro, debido a la situación en la que se encuentra el entorno del barrio de Romareda, comentada en el análisis DAFO, por lo que resultan de menor importancia para el colegio que se está estudiando en este trabajo.

Son dos los indicadores a tener en cuenta para este objetivo, el porcentaje de sobredemanda de plazas de infantil, y el aumento interanual de demanda de dichas plazas. En el curso actual la sobredemanda es del 14,66 %, 86 plazas demandadas por 75 plazas ofertadas. La meta propuesta sería alcanzar el 20 %, llegando a las 90 plazas demandas. Resultaría un hito importante para el centro que no ha alcanzado más que una vez en los últimos 5 años.

Para el aumento interanual de demanda se buscaría establecer un porcentaje de subida de al menos una plaza solicitada más al año, lo que para el curso 2018-2019 supondría una subida del 1% aproximadamente.

Objetivo	Indicador	Meta
Ofrecer una formación excelente	Alumnos entre los cinco primeros a nivel nacional en competiciones de diferentes áreas de estudio.	1 por área
	Porcentaje de alumnos que superan selectividad en la convocatoria de Junio.	100%
	Porcentaje de alumnos con problemas de estudios tratados por el centro que consiguen superar dicha situación	95%
	Porcentaje de alumnos que consiguen superar en primera convocatoria los exámenes trimestrales	90%

*Tabla 8: Indicadores para el objetivo de formación excelente (enfoque en el cliente)*

En lo que se refiere al objetivo de ofrecer una formación excelente, separaremos dos tipos de indicadores, aquellos que surgen de la interacción con alumnos dentro de cualquiera de los ciclos del centro estudiado, y los propios de los estudios de Bachiller.

Entre los primeros nos encontramos con el “porcentaje de alumnos con problemas de estudios tratados por el centro que consiguen superar dicha situación”. Más que el

porcentaje de alumnos tratados por el centro, interesa más este otro tipo de indicador por el hecho de que consiste en la realización de un gran esfuerzo por parte del colegio. Analizar un caso concreto, preparar un camino a llevar a cabo y conseguir que el alumno supere sus problemas en un alto porcentaje indica un despliegue de medios que busca la excelencia en la formación.

También planteamos el “porcentaje de alumnos que consiguen superar en primera convocatoria los exámenes trimestrales” dentro de este primer grupo. Reducir el porcentaje de alumnos con la necesidad de realizar exámenes de recuperación o de mínimos hasta llegar a la meta sugerida, sin reducir el nivel de exigencia de dichas pruebas es un claro indicador de que la formación en el centro ha mejorado.

Dentro del segundo grupo, se plantean los otros dos indicadores: el primero, “alumnos entre los cinco primeros en competiciones de diferentes áreas de estudio” se trata es un indicador comparativo con otros centros a nivel local y nacional, mientras que el de “porcentaje de alumnos que superan la selectividad en la convocatoria de Junio” se trata de uno que se publica a nivel local en diversas notas de prensa. Ambos dos, son una fuente de fama y publicidad que pueden suponer la diferencia entre un centro y otro, tanto a nivel de infantil como en estudios superiores.

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Convertirse en un referente deportivo	Porcentaje de equipos mantenidos a través de todas las etapas educativas	80%	
	Titulares en páginas de deporte escolar en medios de comunicación	1 vez / trimestre	Realizar al menos dos torneos al año
	Número de trofeos anuales conseguidos	2 torneos / año	

*Tabla 9: Indicadores para el objetivo de referente deportivo. (enfoque en el cliente)*

Si bien el centro mantiene su división deportiva de manera aislada a través del Club Deportivo Romareda, es una de las principales formas que tiene para darse a conocer al margen de la formación que proporciona, por lo que debería plantearse la opción de establecer un control más activo por parte de la dirección.



Dentro de este objetivo nos encontramos con dos tipos de indicadores, el porcentaje de equipos mantenidos a través de las etapas educativas nos proporciona información acerca de los vínculos entre alumnos del centro establecidos, cuanto mayor sea este porcentaje un mayor sentimiento de unión existirá entre los participantes de estos equipos y mayores dificultades tendrán los padres para desvincular a sus hijos del centro.

El otro tipo de indicadores busca conocer la influencia que tiene el centro a nivel deportivo dentro del entorno en el que se mueve, “número de trofeos anuales” proporciona información del grado de éxito a nivel competitivo de los equipos del colegio, mientras que el “número de titulares en páginas de deporte escolar en medios de comunicación” resulta en una ventana en la que plasmar esos éxitos.

Para conseguir la meta que establecemos en este indicador, se propone realizar al menos dos torneos de manera interna al año, esto sería uno más que el que se realiza actualmente durante el periodo de fiestas del centro. Siguiendo el modelo establecido a la hora de unificar misión, visión, valores y objetivos con los demás centros de Agustinos Recoletos ubicados en España, se podría pensar en realizar un torneo entre los tres centros con el fin de estrechar aún más esos lazos.

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Consolidar la oferta de actividades extraescolares	Reuniones con proveedores de actividades extraescolares	Una / trimestre	
	Grado de ocupación en actividades extraescolares	80%	Facilitar la captación de asistentes, a través de conferencias o utilización de las instalaciones del centro para este fin.

*Tabla 10: Indicadores para el objetivo de consolidar la oferta de actividades extraescolares (enfoque en el cliente)*

El último sub objetivo clave para aumentar la demanda en infantil y proporcionar un entorno de aprendizaje para los estudiantes a lo largo de sus estudios en el centro, es el de “ampliar y consolidar la oferta de actividades extraescolares”.

El primer punto a tener en cuenta sería establecer una serie de reuniones con los proveedores de dichas actividades extraescolares para revisar el funcionamiento y éxito que están teniendo. Un primer paso sería concertar citas al menos una vez al trimestre dedicadas a este fin. De esta manera no sólo se consigue estrechar lazos con las empresas

proveedoras sino que también se puede adecuar la oferta de este tipo de actividades para que complementen de la mejor manera a la educación ofrecida por el centro.

No sólo es importante mantener una relación estrecha con los proveedores actuales sino que al colegio también le interesaría concertar citas con otras empresas proveedoras para conocer tanto lo que estas les ofrecen como la comparativa entre estas y sus actuales colaboradoras.

Además de concertar estas reuniones, al centro le interesaría conocer el grado de ocupación de las plazas de las actividades extraescolares. En un primer momento podría parecer que es un asunto que únicamente atañe a la empresa proveedora, pero el centro cede o alquila sus instalaciones para la realización de estas actividades, por lo que, en cierta medida, el nombre del Colegio, así como su publicidad, se ve influenciada por el mejor uso posible de sus instalaciones.

Un grado de ocupación bajo podría suponer una cancelación de una actividad, repercutiendo negativamente de manera colateral a este centro. Para paliar esta posibilidad se podría facilitar el uso de instalaciones del centro, como por ejemplo el salón de actos, para realizar charlas o reuniones informativas, con el fin de promover esas actividades menos populares.

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Aumentar el número de plazas que se demandan en la parte privada	Aumento interanual de demanda de plazas, acabado el periodo de educación obligatoria.	2%	Actualizar las instalaciones del centro. Contratación de profesorado que aporte publicidad. Actualización de planes de estudio.
	Aumentar las plazas ofertadas en los cursos de educación no obligatoria	33%	Inclusión Formación Profesional. Reapertura tercera vía (Bachiller).

*Tabla 11: Indicadores para el objetivo de aumentar la demanda de plazas en la etapa privada (enfoque en el cliente)*

Dentro del segundo objetivo de la dimensión personal y cognitiva, presentado en el Cuadro de Mando Integral, se valora establecer dos indicadores con el fin de conocer su consecución. El primero, el aumento interanual de demanda de plazas, acabado el periodo

de educación obligatoria, es primordial para empezar a trabajar en el segundo, pero a su vez se complementa con este último.

Dicho aumento, previo al aumento de plazas ofertadas, a través de la reapertura de la tercera vía de Bachillerato, cerrada por el centro en los últimos años, o bien a través de la oferta de Formación Profesional, es el indicador que va a ofrecer la información que necesita el centro para plantearse tomar la iniciativa adecuada de cara a aumentar estas plazas ofertadas.

Para ello, los puntos clave son, como se ha visto anteriormente, alcanzar los tres subobjetivos planteados, pero también plantear un plan de actuación a largo plazo de actualización de instalaciones del centro dedicadas a la educación, la contratación de profesorado que aporte publicidad al colegio y una actualización de los planes de estudio ofertados por el mismo.

Esta última iniciativa presenta la mayor complejidad de las tres, pues el centro está en cierto modo atado a las exigencias de las pruebas de acceso a la universidad. Sin embargo, esas exigencias, si se toman como unos puntos básicos y no como el centro de toda la formación dejan suficiente libertad al centro para establecer la forma que tiene de impartirlas, así como el nivel adicional que se ofrece en el centro en las diferentes asignaturas.

La meta para este indicador, un aumento interanual del 2% de la demanda, establece un punto de partida razonable para el centro. Si teniendo en cuenta ese aumento, se trabaja, a la vez, en un plan a largo plazo para implantar la tercera vía o la Formación Profesional en el centro, se puede establecer un punto de partida para dicha implantación, que sería el momento en el que la demanda sea un 20-25% superior a la oferta del centro.

Una vez realizado ese aumento de la oferta habría que revisar de nuevo la meta para el primer indicador de este objetivo, pues la situación habría cambiado de manera sustancial.

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Aumento de la participación de los progenitores de los alumnos	Porcentaje de actividades planteadas que se llevan a cabo	50%	Elaborar un estudio con características de padres, conociendo hábitos de trabajo, días libres, intereses...  Plantear una serie de actividades, talleres paterno-filiales de interés para ambas partes.
	Porcentaje de asistencia entre los invitados	50%	Crear un calendario a principios de año con las actividades a plantear con fechas estimadas.  Establecer una serie de recordatorios a través del portal que comparte el colegio con los padres.

*Tabla 12: Indicadores para el objetivo de aumento de participación de los progenitores (enfoque en el cliente)*

Uno de los puntos clave para conseguir que el colegio tenga una tasa de permanencia mayor en el centro es que tanto los alumnos como los progenitores se sientan parte del centro en el que están estudiando. Uniendo esta necesidad a los valores promulgados por el colegio, se puede aprovechar para fortalecer también los lazos paterno-filiales.

Para ello, el Colegio Romareda puede hacer uso de la información que atesora a lo largo de los cursos de educación tanto de alumnos (intereses, temas en los que despunta, temas en los que tiene problemas...) como de los progenitores (horarios de trabajo, intereses...) para establecer un calendario al principio del curso de actividades y talleres.

Junto a este calendario se deberían habilitar unas listas para que los padres se puedan “preapuntar” a los talleres o actividades con el fin de gestionar espacios, personal y herramientas a utilizar en los mismos.

A través de la gestión de estas listas, y de las experiencias extraídas de las mismas actividades y talleres propuestos, el colegio puede ir actualizando por un lado su cartera y por el otro lado decidir cancelarlo en el caso de falta de un porcentaje mínimo de asistencia.

Las metas establecidas para los dos indicadores propuestos para controlar este objetivo son totalmente orientativas, en el caso del porcentaje de actividades planteadas que se

llevan finalmente a cabo se trata de una meta inicial que el centro debería buscar en su primer año de implantación de este nuevo método de actividades conjuntas entre padres e hijos.

En el caso del porcentaje de asistencia entre los invitados, aclarar primero que se debe establecer primero un porcentaje mínimo para que la actividad se lleve a cabo y una vez conseguido establecer un porcentaje que se considere como un gran éxito, en este caso se ha utilizado un 50% como hito a conseguir para el primer porcentaje, mientras que conseguir un 75% de asistencia entre los posibles asistentes podría llevar a considerar que ha sido todo un éxito.

## Conclusiones

A lo largo de todo este trabajo hemos visto como la escuela concertada en general, y el Colegio Romareda en particular, se encuentra en una posición delicada, en una crisis, por decirlo de alguna manera, en el que la amenaza de perder los conciertos se acerca cada vez más. Es un momento para el cambio, y aunque no está claro qué camino seguir, sí que se acerca el día en el que la inacción se verá fuertemente penalizada al igual que ocurre en el mundo empresarial.

Decidir si apoyarse en los valores que han funcionado hasta ahora y actualizarlos, o estudiar profundamente los nuevos principios de la sociedad, adoptándolos, o al menos asimilándolos para convertirse en algo nuevo, un nuevo estilo de colegio al servicio de la sociedad, es el principal punto sobre el que este centro educativo debe centrarse.

Una vez tomada esta decisión, y tal y como hemos visto en la serie de objetivos e iniciativas que se han planteado en este trabajo, es el momento de rebautizar los diferentes ámbitos de la escuela. La enseñanza proporcionada por el centro, las actividades extraescolares que se imparten a través del mismo y las actividades deportivas forman una base imprescindible para abordar esta nueva era que aguarda al sistema educativo, sustituyendo la visión única de la enseñanza.

La búsqueda de la diferenciación con otros centros educativos del centro a través de la enseñanza de la robótica o la conversión en un centro bilingüe son pasos prometedores y resultan el comienzo de un camino de reinención continua.

Establecer una serie de objetivos, y plasmarlos en cada uno de los enfoques con sus consiguientes relaciones, tal y como se ha realizado en este trabajo, gracias a herramientas

como el Cuadro de Mando Integral, ayuda al centro y a sus docentes a buscar un resultado común y fortalecer más los vínculos que los unen. Además ayuda a no perder de vista dichos objetivos y a realizar un control activo de los hitos conseguidos.

No hay que perder de vista que estamos ante una herramienta dinámica, que debe cambiar periódicamente, eliminando objetivos obsoletos, estableciendo nuevos, o introduciendo un sistema de colores, según el grado de éxito de los objetivos, para hacer más visible aún el sistema, tanto para la dirección como para el personal docente.

Una vez revisado el trabajo presentado no ceso en la idea de que es posible que se haya llevado al extremo la idea de convertir el centro educativo estudiado en una empresa para poder realizar este estudio. Considerar como objetivo el aumento de demanda, tanto en infantil como en la etapa de educación privada del centro, me parece alejarse en demasía del concepto de un centro educativo cuyo fin es la educación y la enseñanza. Por ello, me gustaría eliminarlos del Cuadro de Mando Integral y pasarlos a llamar “consecuencias lógicas”, pues el buen funcionamiento del centro supondría dicho aumento de demanda.

Por último agradecer de nuevo la colaboración del Colegio Romareda y de su personal docente, sin los que este trabajo no habría sido posible.

## Webgrafía (Actualizada a día 02 de octubre de 2017)

El cuadro de mando integral: concepto y fases | Roberto Espinosa

(<http://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>)

Cuadro de Mando Integral

[http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)

Gobierno de Aragón – Portal de Centros Educativos

[https://www.centroseducativosaragon.es/Public/buscador\\_geografico.aspx](https://www.centroseducativosaragon.es/Public/buscador_geografico.aspx)

Cuadro de mando integral y modelo EFQM: algunas reflexiones | Dr. Joaquín

Membrado Martine

<http://www.valor-lider.net/documents/02-E504JMM.pdf>

Los distintos enfoques del capital intelectual | Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas (Universidad Nacional de Rosario)

[http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi\\_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf](http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf)

Agustinos Recoletos. Provincia de San Nicolás de Tolentino

[http://www.agustinosrecoletos.org/comunidad.php?id\\_pais=1&id\\_provincia=193&id\\_comunidad=15&idioma=1](http://www.agustinosrecoletos.org/comunidad.php?id_pais=1&id_provincia=193&id_comunidad=15&idioma=1)

Colegio Romareda – Agustinos Recoletos

<http://www.agustinosrecoletos.com/project/colegio-romareda/>

Colegio Romareda Agustinos Recoletos (Zaragoza)

[http://www.lespanol.com/espana/educacion/mejores-colegios/aragon/20170324/203229920\\_0.html](http://www.lespanol.com/espana/educacion/mejores-colegios/aragon/20170324/203229920_0.html)

Laboratorio de la Nueva Educación: El fin del profesor “funcionario” | Ana Torres Menárguez

[http://economia.elpais.com/economia/2017/06/01/actualidad/1496332176\\_564177.html](http://economia.elpais.com/economia/2017/06/01/actualidad/1496332176_564177.html)

Connie Yowell: “Los colegios no son lugares para probar nuevas metodologías”

[http://economia.elpais.com/economia/2017/05/19/actualidad/1495216654\\_645971.html](http://economia.elpais.com/economia/2017/05/19/actualidad/1495216654_645971.html)

Los juzgados conceden las cautelares a ocho colegios, que la DGA tendrá que seguir concertando | C. R. Morais y L. Cotera

<http://www.heraldo.es/noticias/aragon/2017/04/12/el-tsja-concede-las-cautelares-cinco-colegios-que-dga-tendra-que-seguir-concertando-1169752-300.html>

Los nacimientos en España se desploman al nivel más bajo en 17 años | El Economista

<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8021312/12/16/Los-nacimientos-en-Espana-se-desploman-al-nivel-mas-bajo-en-17-anos.html>

Estadísticas del Movimiento Natural de la Población (Nacimientos, Defunciones y Matrimonios) | Instituto Nacional de Estadística

<http://www.ine.es/prensa/np1007.pdf>

España, segundo país con la tasa de abandono escolar más alta de la UE, sólo por detrás de Malta | Sergio Enríquez-Nistal

<http://www.elmundo.es/sociedad/2017/04/26/5900b5e322601db06d8b45ca.html>

El abandono escolar temprano terminó en 2016 en España en el 18,98 %, marcando un récord histórico | RTVE.es

<http://www.rtve.es/noticias/20170126/abandono-escolar-temprano-termino-2016-espana-1898-marcando-record-historico/1480507.shtml>

La familia ya no es lo que era | Isabel Vicente

<http://www.diarioinformacion.com/alicante/2017/01/22/familia/1851759.html>

“La gente te mira raro cuando dices que te casas por la Iglesia” | Antonia Laborde

[http://politica.elpais.com/politica/2016/12/19/actualidad/1482162082\\_252517.html](http://politica.elpais.com/politica/2016/12/19/actualidad/1482162082_252517.html)

El laicismo de FAPAR | Laura Alíns Rami

[http://www.anpearagon.es/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1023](http://www.anpearagon.es/web/index.php?option=com_content&view=article&id=1023)

Cada día 10 profesores piden ayuda por agresiones, insultos y denuncias de padres y alumnos | Heraldo.es

[http://www.heraldo.es/noticias/nacional/2014/11/19/cada\\_dia\\_profesores\\_piden\\_ayuda\\_por\\_agresiones\\_insultos\\_denuncias\\_padres\\_alumnos\\_322992\\_305.html](http://www.heraldo.es/noticias/nacional/2014/11/19/cada_dia_profesores_piden_ayuda_por_agresiones_insultos_denuncias_padres_alumnos_322992_305.html)

Diez colegios concentran el 21% de las peticiones | Alejandro Aisa



[http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/diez-colegios-concentran-21-peticiones\\_119738.html](http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/diez-colegios-concentran-21-peticiones_119738.html)

Plazas tras el proceso de escolarización de colegios de Aragón 2017-2018 | Lara Coterá

<http://www.heraldo.es/noticias/aragon/2017/04/27/listado-del-proceso-escolarizacion-colegios-aragon-1172121-300.html>

La Romareda hereda el problema de falta de plazas escolares de Valdespartera | P. Figols

<http://www.heraldo.es/noticias/aragon/zaragoza-provincia/zaragoza/2017/05/05/la-romareda-hereda-problema-falta-plazas-escolares-valdespartera-1173560-301.html>

“Nos está haciendo volver al modelo laboral del XIX; hoy trabajas tú y mañana otro” | José Vicente Rodríguez

<http://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2017/03/20/haciendo-volver-modelo-laboral-xix/917641.html>

Falta de sentido de pertenencia, problemática en el mundo laboral | e-consulta.com

<http://www.e-consulta.com/nota/2016-09-28/sociedad/falta-de-sentido-de-pertenencia-problematica-en-el-mundo-laboral>

El Colegio Romareda triunfa en casa: campeón de la SuperLiga Dia-FEB en Zaragoza | Sergio García-Muñoz

<http://www.gigantes.com/colegio-romareda-triunfa-casa-campeon-la-superliga-dia-feb-zaragoza/>

Olimpiada Matemática en Aragón | unizar.es

<http://www.unizar.es/ttm/olimpiada/ganadores.html#2016>

Colegio Romareda Agustinos Recoletos – 28 Olimpiada Aragonesa de Física | colegioromareda.com

<https://www.colegioromareda.com/index.php/1220-28-olimpiada-aragonesa-de-fisica>

Criterios de baremación | aragonhoy.net

[http://www.aragonhoy.net/index.php/mod.documentos/mem.descargar/fichero.documentos\\_criterios\\_baremacion\\_escolarizacion\\_a27b7885%232E%23pdf](http://www.aragonhoy.net/index.php/mod.documentos/mem.descargar/fichero.documentos_criterios_baremacion_escolarizacion_a27b7885%232E%23pdf)

## Anexo I: Tabla de Análisis DAFO

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos laborales muy poco laxos</li> <li>• Baja capacidad reacción bajas laborales</li> <li>• Alta dependencia DGA</li> <li>• Centro complejo, con diversas características según edad</li> <li>• Bachillerato privado</li> <li>• Bajo nivel de pertenencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de marca por la zona</li> <li>• Bilingüismo inglés</li> <li>• Contactos colegios inglés, francés y alemán</li> <li>• Alto nivel idioma inglés entre el profesorado</li> <li>• Inclusión robótica en el temario</li> <li>• Control continuo calidad (sello 2003)</li> <li>• Cocina propia (Instalaciones y servicios)</li> <li>• Plantilla joven con experiencia</li> <li>• Localización</li> <li>• Inclusión del profesorado en los cambios y gestión de la calidad</li> <li>• Infraestructura y experiencia para cubrir todos los niveles educativos</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin de renovación conciertos</li> <li>• Situación socio- demográfica (aumenta malestar hacia la escuela concertada-privada y/o religiosa)</li> <li>• Sistema laboral inestable</li> <li>• Cambio legislación educación</li> <li>• Falta de vivencia de la fe en las familias</li> <li>• Rotura del sentido de la familia tradicional.</li> <li>• Disminución de la tasa de natalidad</li> <li>• Disminución del respeto hacia la figura del profesorado</li> <li>• Aumento de la burocracia, lo que aumenta el tiempo destinado a cubrir papeleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de oferta en escuelas públicas en la zona sur</li> <li>• Nuevos métodos educativos</li> <li>• Nuevas iniciativas educativas de organismos/empresa públicas y privadas</li> <li>• Decrecimiento abandono escolar</li> </ul>

Anexo II: Cuadro de Mando Integral

